

АЛФА КУОЛИТИ ИНТЕРНЕСЪНЪЛ

СЕМИНАР ПО ТОП-МЕНИДЖМЪНТ НА ПЕРСОНАЛА

КРАТКИ УЧЕБНИ ЗАПИСКИ

Марагидик, 9-11 март 2004 г.

СЕМИНАР ПО ТОП-МЕНИДЖМЪНТ НА ПЕРСОНАЛА

Основни цели на семинара

- прагматично осмисляне на новия български опит
- формулиране на насоки и препоръки за подобрения

Допълнителни цели

- създаване на професионални и делови контакти
- обмяна на полезни идеи и мениджърско ноу-хау

Основни насоки на обсъжданията

- новата роля на персонала в новите условия
- приложимостта на чуждестранните модели
- особеностите на неевропейските ни проблеми
- нуждите и очакванията на топ-мениджърите
- лутанията на специалистите по персонала

Аспекти на разглеждане на персонала и управлението му

- като фактори за реализиране на фирмените стратегии и политики
- като обекти на организационно проектиране на системата за фирмено управление

Методът на нашия семинар

- кратка уводна лекция по всяка тема
- насочено събеседване и дискутиране
- обобщаване на изводите и препоръките

Въпроси извън обсега на семинаря

- административното обслужване на труда
- въпросите от сферата на трудовото право
- нормативната уредба на труда и заетостта
- насочените конфликти на труда и капитала

“Управление на персонала”
или
“Развитие на човешките ресурси”

Управление на персонала – ограничава се до управление на хората, работещи във фирмата, и целта е нуждите от труд да се покриват с такива хора, които имат нужната компетентност и са мотивирани да изпълняват възложените задачи и отговорности

Развитие на човешките ресурси – обхваща предишния, сегашен и бъдещ персонал, плюс роднински и приятелски кръг, а целта е да се разгръщат възможности, но и да се повишават изисквания, като все по-ефективно се оползотворява един недооценен ресурс – разликата между възможностите на хората и изискванията към тях

ТЕМА 1

ЕВОЛЮЦИЯ НА КОНЦЕПЦИИТЕ ЗА РОЛЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИЯ ФАКТОР

РЕВИЗИЯ НА КОНЦЕПЦИЯТА НА ФОРД И ТЕЙЛЪР ЗА СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ, НОРМИРАНЕ НА ТРУДА И РАЗДЕЛЕНИЕ НА ОТГОВОРНОСТИТЕ

Форд-Тейлървата концепция за разделениета на отговорностите в производството и ръководството

Разделение на задачите в производството		
Планиране	Изпълнение	Контрол

Разделение на задачите на ръководството		
Висшето ръководство ВЪЗЛАГА	Средното ръководство ОСИГУРЯВА	Низовото ръководство КОМАНДВА

Форд-Тейлърва организация на производството

Планиране на производството чрез раздробяване на процесите в елементарни за усвояване операции, които се поддават на хронометраж и нормиране.

Конвейерна организация – работниците са “прикрепени” към операциите.

Обучение извършват цеховите ръководители – майстори и началник-конвейери

Независим контролен апарат проверява продукта

Позитивно влияе на производителността. Уронва качеството и мотивацията

Форд-Тейлърва организация на управлението

Стрърмна пирамида с вертикализирана субординация

Три ефекта на стрърмната пирамида:

- ограничавана и опосредствана хоризонтална комуникация
- горният етаж не е запознат с реакцията на долните етажи
- средният етаж гаси усилията и инициативите на горния етаж

Това води до окичване на горния етаж с щабове за координиране на изпълнението и контрол на решенията. Върхът на пирамидата натежава и тя почва да се разцепва

Репери в концепцията Форд-Тейлър за организация на производството

Гладен пазар, масово производство, прости продукти.
Евтина, незащитена и неквалифицирана работна ръка.
Психоза на “кастово” разделение на база образование

Доктрина за военното производство

Мъжете /квалифицирана работна сила/ са на фронта.
В тила остават старците, жените и невръстните деца.
Макар немощни и неквалифицирани, ще произвеждат

По времето на Форд и Тейлър

гладен мащабен пазар
предимно големи серии
прости продукти
евтина работна ръка
незащитени работници
ниска квалификация
ниска образованост

Съвременните обстоятелства

свърхнаситен пазар
все по-малки серии
сложни продукти
скъпа работна ръка
защитени работници
висока квалификация
висока образованост

Репери в концепцията Форд-Тейлър за линейната вертикална йерархия

Невзискателен, предвидим пазар. Дълъг жизнен цикъл.
Прости задачи. Малко данни. Неразвити комуникации.
“Ръчен” управленски труд. Стабилна нормативна база

Доктрина за управление на войските

Старший лучше знает. Щабове подготвят операциите.
Буквално и безпрекословно изпълнение на заповеди.
Командирите имат право на ограничена инициатива

**По времето на
Форд и Тейлър**

невзискателен пазар
предвидим пазар
дълъг жизнен цикъл
прости задачи
малко данни
неразвити комуникации
ръчен управленски труд
стабилна нормативна база

**Съвременните
обстоятелства**

взискателен пазар
непредвидим пазар
къс жизнен цикъл
сложни задачи
много данни
развити комуникации
технически въоръжен
променящи се норми

**По времето на
Форд и Тейлър**

старший лучше знает
щаб подготвя операция
буквално изпълнение
безмозъчно подчинение
ограничена инициатива

**Съвременните
обстоятелства**

всеки е компетентен
екип подготвя решение
творческо изпълнение
право на умерен риск
пълна инициатива

РАЦИОНАЛИЗЪМ И БИХЕЙВИОРИЗЪМ

Рационалистична школа –

Изчерпателно дефиниране и строго регламентиране на структурни звена и длъжностни лица със съответни задачи, права, задължения, отговорности, комуникации /организационна и управленска структура, длъжностни характеристики на лица, функционални характеристики на звена, щатно разписание, правилници и наредби/

Използване на фирмени организационни стандарти /организационни процедури и операционни инструкции/

Логически и количествен подход към решенията /заповеди, планове, графици, отчети, протоколи, доклади/

Бихейвиористичната /поведенческата/ школа

не игнорира ефекта от дефиниране и регламентиране на организационни норми в управлението и формалния подход към вземане, изпълнение и контрол на решения

Но ударението е сложено върху човешкия фактор –

Разчита се на лоялност, ангажираност и осъзната дисциплина, на мотивиране чрез инициативност, иновативност и творческа изява, всеобща информираност, преки хоризонтални контакти, екипен стил на работа, колегиален лидерски дух на управление. съчетаване на фирмен и личен интерес чрез участие при вземане на решения, морални стимули, заплащане от поощрителен тип и елементи на патернализъм. и преди всичко – обучение, обучение

Рационалистични модели – въвеждат детерминизъм и управленска дисциплина	Бихейвиористични модели – активизират и стимулират човешките възможности
<p>Организационни документи, с които се описват и определят: формална структура от звена; правила и изисквания, права и отговорности, комуникации и йерархия, свързани с целите и функциите на тези структури</p> <p>Фирмени организационни стандарти и инструкции</p> <p>Логически и количествен подход към решенията</p> <p>Формализиран контрол и оценяване на прогреса</p>	<p>Мотивационни механизми, чрез които хората осъзнават, приемат и поискват да вложат енергията и таланта си в полза на фирмата, и оттам – да има полза и за тях.</p> <p>Мотивация за труд и качество, за подобрения и принадлежност</p> <p>Механизми на саморегулиране</p> <p>Фирмени традиции, легенди и ценности</p> <p>Екипен подход и широка комуникация</p> <p>Признаване на приноса и уважение към хората</p>

Рационализъм

Силни страни	Слаби страни
<p>Канализирани технологии</p> <p>Ясни правила за действие</p> <p>Разпределени отговорности</p> <p>Неоспорима йерархия</p> <p>Контролируемо изпълнение</p> <p>Дейностите са доказуеми</p> <p>Резултатите са оценяеми</p> <p>Облекчена стандартизация</p> <p>Лесно въвеждане на хората</p> <p>Моделът е възпроизводим</p> <p>Няма загуби на информация</p> <p>Приемственост на модела</p>	<p>Бумащина и бюрократизъм</p> <p>Консерватизъм и инертност</p> <p>Забавена реактивност</p> <p>Влошена адаптивност</p> <p>Неадекватност при нов казус</p> <p>Показуха и пара в свирката</p> <p>Подлизурство и мнителност</p> <p>Службогонство и кариеризъм</p> <p>Хладни човешки отношения</p> <p>Затормозява иновативността</p> <p>Стопира инициативността</p> <p>Деградира мотивираността</p>

Бихейвиоризъм

Силни страни	Слаби страни
<p>ориентиране към клиентите разбиране на изискванията повишена производителност респектиране на качеството всестранна комуникация топли човешки отношения екипност и лидерство ведър и творчески климат стимулира иновативността няма съпротива при промени възпитава ангажираност фамилиаризира към фирмата</p>	<p>грешки на доминантни хора недоглеждане на рисковете объркване на приоритетите дублиране на цели и задачи работа на празни обороти разюздаване на инициативата усилия в погрешни посоки синдром на изкачения връх тенденции към капсулиране трудно вписване в модела работохолистични стресове интензивно изхабяване</p>

Организационна структура

Рационализъм	Бихейвиоризъм
<p>Стръмна пирамида със силни вертикални линии Щабни структури под върха на пирамидата Водещ производствено- технически ресор Представител на ръководството за СУК – висш производствен или технически ръководител</p>	<p>Размита или матрична хоризонтална структура Целеви екипи и програмни екипи, групи за подобрения Водещ ресор е развитието на човешките ресурси Представител на ръководството за СУК – директорът по развитие на човешките ресурси</p>

**Система за управление на качеството,
построена по изискванията на iso 9001**

Рационализъм	Бихейвиоризъм
<p>Чрез въвеждане на ISO 9001 висшето ръководството иска да “наложи” на персонала да разбере и да носи отговорно задачите и пълномощията си</p> <p>Системата се поддържа чрез регулярни вътрешни одити и прегледи от ръководството</p>	<p>Изискванията на ISO 9001 не може да бъдат осмислени без действия по активизиране на участието и преодоляване на съпротивата срещу промени</p> <p>Системата се поддържа чрез респонсабилизирано участие в непрестанните подобрения</p>

Мярата между рационализма и бихейвиоризма в управлението

Баланс на силите на труд и капитал в трудовия пазар
 Численост на персонала, образование, квалификация
 Брой и релативен дял на еднотипни звена и дейности
 Превес на иновативни или рутинни задачи и работи
 Фази на жизнен цикъл на продуктите и технологиите
 Риск, свързан с безопасност и влияние върху средата
 Външни безусловни норми, императиви, регламенти
 Авторитет на фирмени традиции, легенди и фолклор
 Управленски схващания и навици на ръководителите
 Психомоторни и характерови особености на кадрите

СПЛЕСКВАНЕ НА ПИРАМИДАТА

Централизация и децентрализация

Степените на външна зависимост
Равнище на ресурсна осигуреност
Информираност и компетентност
Зрялост чрез опита от практиката
Власт и авторитет на традициите
Преболедувани “детски болести”
Близостта под “майчиното крило”
Образование и квалификация на изпълнителския кадър
Образование и квалификация на преките ръководители
Еднотипност или вариантност на предлагания продукт
Динамика на продуктовете и технологичната иновация
Дивизионно управление или иззети фирмени функции
Тактика на свития юмрук или “спасяване поединично”
Липсващи, хилави и прогресиращи фирмени функции
Разпределяне на особено дефицитен или ценен ресурс
Контрол на големи пари, взети с външно финансиране

Вертикализирана субординация и пряка хоризонтална комуникация

Край на Форд-Тейлървата теория за разделението
Комплексност, динамизъм и спешност на задачите
Екипен стил на работа и разрушаване на бариерите
Колективни управленски органи и колегиален стил
Поливалентност, ротация, край на специализацията
Естествено – и край на ограничените отговорности
Разплеснати пирамиди и гъвкави динамични звена
Аморфни програмни структури и проектни екипи
Тотално обучаване, комуникиране и коопериране
Норма на управляемост и норма на контролиране

Ефектът на сплескване на пирамидата

Стръмна пирамида – балансирана пирамида – сплесната пирамида –
тотална хоризонтална комуникация и координация

Теми за дискусия

Мяра между рационализъм и бихейвиоризъм

Аргументи “за” и “против” форд-тейлъризма

Вертикализирани или сплеснати пирамиди

ТЕМА 2

ПОЛИТИКАТА ПО ПЕРСОНАЛА КАТО СИСТЕМА ОТ ЦЕННОСТИ И КАТО МЕТОДОЛОГИЧНА БАЗА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Политиката по персонала представлява кратко и ясно волеизявление на висшето ръководство, което дефинира авторитарно или екипно схващане за:

- ценности /изисквания и очаквания/, свързани с хората;
- основни принципи и правила за работа с хората.

Подсистемите на системата за управление на персонала и системата като цяло са организационен инструмент за провеждане и контрол на Политиката по персонала

Системата за управление на персонала е следствие от политиката. Ако политиката по персонала липсва, системата за управление на персонала няма база – стъпва на пясък. Като естествен резултат се получава еkleктична смес от противоречиви или несъвместими изисквания и правила, които или са неизпълними, или предизвикват “вътрешно триене” и ниска ефективност на системата за управление на персонала

Политиката по персонала надгражда две от базите на стратегията за развитие

Едната база, това са намеренията за продуктова и технологична иновация

Ако се правят инвестиции в продуктова или технологична иновация, част от тях са за преквалификация, обучения в нови сфери, подобрения на работната среда и пр. Ако се цели стабилизиране или доразвиване на пазари чрез по-интензивно ползване на наличните ресурси, а един от тях е наличният персонал, това значи да се интензифицира експлоатацията му, без поглед в едно по-далечно бъдеще

Втората база, това са тенденциите за вертикална и хоризонтална интеграция на производството и прилаганите инженерни модели за организация на труда

Собствени стопанства и външни услуги /основното производство влиза в различни позиции спрямо подготвителните звена и помощните и спомагателни звена/.

Завод с пълен технологичен цикъл от комбинатски тип или широко коопериран завод за монтаж и тестване на краен продукт

Моделите за организация на труда имат много и най-различни варианти

На единия полюс стои конвейерният модел

Там задачата е да се комплектова и стабилизира един тясно специализиран и най-често ниско квалифициран персонал, мотивиран към производителност на труда и технологична дисциплина най-вече на принципа на “моркова и тоягата”

На другия полюс стоят гнездовите и матрични модели

Задачата е да се осигури целево обучение на квалифициран, взаимозаменяем, поливалентен, широкопрофилен персонал, мотивиран за новости и подобрения чрез лидерство, екипна работа, стимулиране на участието и признаване на приноса

Политиката по персонала изразява виждането на висшето ръководство за ролята на персонала като фактор за реализиране на стратегията за развитие

Политиката по персонала дава ясен изказ на ценностната система на ръководството по отношение на персонала –

- на какви хора се обляга, от какви хора се нуждае фирмата;
- кои качества и действия се ценят високо и кои не се ценят;
- кои качества се поощряват, кои се порицават и наказват;
- има ли качества и действия, тъй критично несъвместими с ценностите, че да водят до разрыв с този, който ги допуска

Веднъж дефинирани, ценностите служат като репери за правилно действие и ефективно управление на различните подсистеми за управление на персонала

Лесно се планират нуждите от персонал – разширяваме или го свиваме с прицел в хората, които се вписват в ценностите.

Насочен е подборът (профилът отразява фирмени ценности).

Насочено атестиране (пригодност за вписване в ценностите).

Еднозначно оценяване (степената на вписване в ценностите).

Ясно дефинирани учебни нужди (за усвояване на ценности).

Справедливи прозрачни форми на заплащане и стимулиране (спазват ли се ценностите и има ли принос за развитието им)

Политиката по персонала задава принципи, които насочват действието на различните подсистеми за управление на персонала

Например

- мяра между рационалистични и поведенчески методи
- твърди или гъвкави правила за управление на хората
- ще се толерира ли лидерство и участие в управлението
- колко широк е обхватът на вътрешните комуникации
- ще има ли компромиси при нарушаване на правилата
- ще се изгражда ли “работническа аристокрация”
- кои функции по персонала се поемат от прекия шеф
- кой има право на нетривиални решения по персонала
- ще бъде ли стратифицирано заплащането по равнища
- каква е диференциацията в рамките на една длъжност
- кое се заплаща – реална или изисквана компетентност
- ще се стимулира ли резервът от знания и умения
- ще се създава ли резерв от бъдещи мениджърски кадри
- ще се толерира ли фамилната приемственост
- ще се прилага ли регламентирана кариера
- ще се прилага ли хоризонтално израстване
- елитарна или интегрирана позиция на мениджърите
- индивидуално или екипно ориентирано стимулиране

За да не остане Политиката по персонала “на книга”, тя трябва да се радва на подкрепа от целия персонал

- да изразява екипното единомислие на ръководството (ако дори един негов член не е съгласен с политиката, той няма да насърчи прилагането ѝ, поне в своя ресор)
- да се поддържа активно и съзнателно от средния кадър (усилвател на идеите на ръководството, но може да бъде и оторизирана спирачка или пасивен заглушител)
- да се разбира и приема от всички изпълнителски кадри (човек е по-мотивиран, ако правилата са му известни)

Теми за дискусия

Политиката по персонала – инструмент за реализиране на стратегията за развитие

Политиката по персонала – функция на модела за организация на производството

Политиката по персонала ато ценностна система

Политиката по персонала като система от принципи и правила

ТЕМА 3

НАКРАТКО ЗА КЛЮЧОВИТЕ ПОДСИСТЕМИ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Система за управление на персонала

Подсистема за прогнозиране и планиране

Подсистема за набиране и подбор

Подсистема за въвеждане и адаптиране

Подсистема за атестиране и оценяване

Подсистема за обучение, рециклаж и преквалификация

Подсистема за движение, разместване и кариера

Подсистема за заплащане и материално стимулиране

Подсистема за комуникации и фамилиаризиране

Подсистема за респонсабилизация и мотивиране

ПРОГНОЗИРАНЕ И ПЛАНИРАНЕ НА НУЖДИТЕ ОТ ПЕРСОНАЛ

При грешно прогнозиране и планиране на нуждите от персонал ще има излишък или недостиг на персонала – и като количество, и като качество

Хоризонтът на прогнозиране зависи от

- темпото на иновациите и реорганизациите
- времето за набиране, подбор и въвеждане

Потребността от персонал зависи от

- обеми и видове труд за различни функции и дейности
- ефективност на персонала в дадена функция/дейност

ЕФЕКТИВНОСТ НА ПЕРСОНАЛА

Адекватност –

персонал, подходящ за характера на работата, компетентен да я върши качествено, може и желае да носи отговорност и е мотивиран да работи още и все по-добре

Управляемост –

знае работните изисквания и правила, уважава ги, прилага ги строго и творчески

Достатъчност –

всяка дейност, присъща и нужна на целите на фирмата, е покрита с толкова и такъв персонал, че да може да се изпълнява правилно и да се управлява ефективно

Ефективност – “произведение” на адекватност, управляемост и достатъчност

Ефективност се постига различно в различните ресори на фирмата

В производството ефективността на персонала зависи от организацията на труда, а тя зависи от нивото на прилаганите технологични модели и инженерни решения. Производственият труд е технологичен разход на работно време с такова качество, каквото се изисква от технологиите. Повечето видове производствен труд лесно се поддават на планиране, нормиране и отчитане – по време, натури и други начини. В помощните и спомагателни звена ефективността на персонала зависи от модела на хоризонтална и вертикална интеграция, а той зависи от производствения мащаб и от наличието на развита местна техническа инфраструктура за външни услуги. Тук нещата са динамични и доста фирми проявяват предпазливост – предпочитат високи разходи за издръжка на собствен персонал и така си гарантират сигурност. С времето местните технически инфраструктури от помощно-спомагателни звена постепенно ще се развият и стабилизируют, в различните региони – различно бързо. Във функционалните звена ефективността зависи основно от адекватността на организационните структури, от прилаганите управленски технологии /включая и наличието на документиран ред/ и от нивото на техническа въоръженост на труда. Трудът не подлежи на нормиране, дори в рутинни работи. Освен от компетентност и мотивация, ефективността зависи и от такива фактори като самоорганизираност, равнище на вътрешните комуникации, ръководни стилове и пр.

Реалната ефективност на персонала зависи пряко и от ефективността на системата за управление на персонала – от нейната цялостност, адекватност и завършеност

УПЛЪТНЕНО РАБОТНО ВРЕМЕ И ЕФЕКТИВНОСТ НА ПЕРСОНАЛА

Ако персоналът е достатъчен като количество и качество, което включва и това, че е компетентен да изпълнява правилно работата и е мотивиран да носи съответните отговорности, и ако трудовите задачи са подчинени на рационални фирмени цели, то пълноценно уплътненото работно време е показател за ефективност на персонала

Фактори за уплътняване на работното време в производството

- технология с технически и комуникативни грешкозащити
- изцеден, но умерен ритъм на работата /интензивност на подаване на материали или на експедиране на продукцията, скорост на конвейера или линията и пр./
- работна среда – физиологична и психична ергономия
- безотказно работещо и правилно настроено оборудване
- ритмично постъпване на винаги годни материали
- актуална и разбираема техническа документация
- ясни и изпълними производствени норми и задачи
- компетентни и авторитетни преки ръководители
- справедливи и прозрачни показатели за заплащане

Тези ключови фактори са “контролируеми от ръководството”

Фактори за уплътняване в помощните и спомагателни звена

- /тук става дума за собствени дейности/
- строга система за планиране и отчитане, нагодена към режима и интензивността на експлоатацията
 - схема на линейна субординация и на методическа координация, гъвкава по отношение на вътрешно размятане на персонала и паралелна работа по задачи с различен приоритет, сложност и риск
 - подчинена на изпълнението на производствения план система за формиране на работната заплата

Фактори за уплътняване на работното време във функционалните звена

Трябва да ги има необходимите организационно-техническите и кадрови условия.

Оттам-нататък всичко зависи от това кой и за какво ползва функционалните кадри

- спешните и важни задачи – за бързо и точно решаване
- задачи за навлизане и придобиване на самочувствие
- неотговорните задачи – на безнадеждно некадърните
- маловажните задачи – на мързеливците и философите
- изрядно решени, но некоректно формулирани задачи
- сам си създаваш работа, за да си зает или незаменим

Всичко опира до това дали мениджърите са на мястото си, познават ли капацитета и силните страни на сътрудниците, отчитат ли психологическата съвместимост. Този вид работа не подлежи на количествено нормиране. По-важното е шефът да има ясна и точна представа кой какво и колко може да поеме и носи. Тогава ще му е по-лесно да разпределя задачи и да не надзирава хора, които сами гонят работата

Общото помещение помага за уплътняване на работно време, но има лоши страни. Пречи на съсредоточаването, води ускорена преумора и психически разстройства

Престоите ядат работно време

В производството – форсмажорни, технически, логистични, търговски, финансови, климатични или медицински причини. Нужна е система за ранно предупреждение и/или резервиране.

В помощните и спомагателни дейности – престоите идват най-често от неудачна схема на субординация и координация.

Във функционални звена – просто може да липсват задачи. Шефовете могат да насочат хората към самообучение, или да ги изпитват. Престои на функционални специалисти, и обратното – претоварване, се получават и при неправилно разпределени задачи или недооценяване на приоритетите им. Като престои трябва да се третира и работата на празен ход – работа по криво формулирани задачи; работа, чийто резултат няма заинтересован потребител; симулиране на работа и пр.

Основен бич за работното време са самоотлъчките

- **героизъм** /болен, но на работа – и не бива да се преуморява/
- **скатавка** /и обратно – бръмчене и топуркане без резултати/
- **бягане от истинска работа** /взема се отпуск в натоварено време и се спи на работа когато тя е по-малко интензивна/
- **“болнични”** /за работа на градината и вилата, за частпром/
- безцелни външни “обучения”, конференции, медийни изяви
- проточени и ялови оперативки, експертни съвети и комисии
- пресилено ухажване на гости, вкл. развлекателни програми
- разговори “по служба” – да мине времето или в лична полза
- залитане във формално планиране и отчитане на работата

Противохватки срещу самоотлъчки и показуха

- декларации за ангажираност към работата и фирмата
- валидиране на болничните листове от доверен лекар
- валидиране на болничните листове от висши шефове
- ревизии на болничните листове от външен инспектор
- длъжностно изискване – лицето да посочва заместник
- сезонно разместване на работното време
- загриженост към болния от прекия му ръководител
- неделни бригади за подпомагане на колегата
- табла за обявяване на причините за отсъствия
- годишни отпуски, планирани по лични ангажименти
- предварителни заявки за отпуски по лични причини
- съпругески двойки – “собственици на процесите”
- обвързване на базата на заплащането или на правото за целеви премии с един минимум отработено време
- залагане на минимума отработено време като базов критерий в системата за атестиране и оценяване
- оценяване на преките ръководители спрямо масата на допуснатите отсъствия в поверените им звена
- външни организации за доставка на трудови ресурси

Планиране на новоназначен персонал за покриване на нуждите към момента X

Наличен персонал в настоящия момент

минус

Естествен отлив на персонал до момента X

минус

Планово освободен персонал до момента X

плюс

Назначен и въведен персонал към момента X

Етапи на прогнозиране и планиране

Етап	Участници
Заявяване на нуждите	Ръководители на звена и дейности
Нормооценка на нуждите	Технолози и експерти по организационно развитие
Преглед на нуждите	Ресорни ръководители от висшето ръководство
Одобряване на нуждите	Целият екип на висшето ръководство /експерти ?!/ ?
Възлагане на задачи за покриване на нуждите	Първи ръководител плюс ръководител по персонала

НАБИРАНЕ И ПОДБОР

Набиране – определя контингента потенциални кандидати, при които има висока степен на пресичане между личните възможности и изискванията за длъжността

Чрез набирането се определя кръгът потенциални кандидати, които са мотивирани и подходящи да участват в процедура по подбор

Набирането може да бъде външно или вътрешно, а и смесено.

Външното набиране може да се прави в различни мащаби...

Набирането може да обхваща както незаети, така и заети хора

При грешки в метода на набиране свободата на подбора ще бъде ограничена и подборът ще се извърши измежду неподходящи или недостатъчен брой кандидати

Подбор – установява дали степента на пресичане между качествата на кандидата и изискванията към длъжността е достатъчна, за да може този човек бързо да се адаптира и ефективно да изпълнява задачите и отговорностите си

Подборът може да бъде вътрешен, външен или смесен

Подбор се прави от лица или комисии. В тях участват бъдещият шеф, специалисти по персонала, топ-мениджъри и /само при крайна нужда!/ външни експерти

Непълно развита система за подбор, неадекватни и неясни критерии и показатели, некомпетентен орган и т.п. водят до грешки – не биват подбрани подходящи хора

Етапи на набирането

Определяне на изискванията към кандидатите

Определяне на каналите и методите за набиране

Формулиране на посланието към кандидатите

Информирание на потенциалните кандидати

Оценяване на ефективността на набирането

Методи и канали за набиране

- Обяви – радио, телевизия, ежедневници
 – браншова и специализирана периодика
 – на обществени места и в транспортни средства
 – табла за обяви /сегашна месторабота на кандидатите/
 – други места, посещавани от потенциални кандидати
- Медиатори – бюра по труда
 – агенции за набиране и подбор
 – професионални сдружения, браншови камари
- Запитвания – фирми-партньори и конкуренти, сродни фирми
 – пенсиониран, напуснал и освободен персонал
- Подаване на нуждата – приятели, познати, роднини, колеги
 – персонал на звеното, целия персонал

Послание за набиране

Либералното или размито послание разширява кръга на потенциалните кандидати. Това затруднява подбора, но вероятността да се попадне на точния човек е голяма. Рестриктивното и конкретно послание свиват кръга от потенциални кандидати. При тесен кръг кандидати подборът е лесен, но е ограничен до този кръг, а от него може да са изпаднали добри кандидати, които са били отблъснати от посланието

Етапи на подбора

Етап	Участници
Набиране	Специалисти по персонала
Предварителен подбор – по документи, референции	Ръководители на дейността. Специалисти по персонала
Същински подбор – интервю, тестове, апробационни задачи	Ръководители на дейността. Специалисти по персонала
/опция/ Същински подбор – среща с висши ръководители	Висши ръководители и/или директорът по персонала
Изпитателен срок или задача	Ръководители на дейността

Критерий за ефективен подбор може да бъде успешното справяне с изпитателния срок или задача, но само при условие че:

- дейностите по въвеждане и адаптиране са ефективни
- няма разминавания между очаквания на кандидата и обещания и действия на ръководителите и фирмата
- не е възникнала конкурентна ситуация, при която друга фирма би предложила повече възможности
- не са възникнали причини от лично естество, които са затруднили кандидата да покаже потенциала си

ТРАНСФЕР

Трансферът е набиране и подбор сред такива хора, които имат работа, но желаят да получат по-добра реализация

Трансфер се прави само в ограничен брой случаи:

- трансфер на особено изявени силни мениджъри
- трансфер на дефицитни и добри специалисти

В някои случаи трансфериращата фирма се наема да осигури допълнителни обучения и стажове на трансферираното лице

Обект на трансфер са производствени и технически директори, маркетинголози, главни счетоводители, настройчици на машини с ЦПУ, инструменталчици, администратори на БД, мениджъри на СУК, напоследък - изпълнителни директори

ВЪВЕЖДАНЕ И АДАПТИРАНЕ

Целта е бързо и лесно да се изучат изисквания, правила и тънкости на работата, да се изявят възможности на човека, той да се впише безконфликтно в работния екип.

Въвеждане правят специалистите по персонала, преките ръководители, колегите, специалист ТБОТ, мениджър СУК, администратор БД и приятели, ако има такива

Фактори на ефективното въвеждане и адаптиране –

- преките ръководители, “старшите” колеги, наставниците
- общофирмените документи и документите за дейността
- встъпителното обучение, специалистите по персонала

Добре е да има писани процедури за въвеждане и адаптиране

Критерий за оценяване на специалисти по персонала и преки ръководители – ефективност на въвеждането и адаптирането

Грешки по въвеждането и адаптирането /немарлив наставник, слабо встъпително обучение, лоши комуникации, хладина/ вписването в дейността е забавено и съпътствано с грешки в изпълнението. Човекът бързо се демотивира /предпоставка за още грешки/ или най-накрая намразва фирмата, напуска я и говори лошо за нея. Грешките при въвеждане и адаптиране и разликите в оценките на преките шефове трябва да служат като материал за анализ с цел усъвършенстване на процедурите

Хората, въведени и адаптирани лесно и бързо, може и да имат ресурс да поемат по-сложни задачи и по-високи отговорности

АТЕСТИРАНЕ И ОЦЕНЯВАНЕ

Атестиране – алтернативна оценка дали лицето отговаря на изискванията на тази или друга, по-отговорна или по-невзискателна работа, плюс оценка за потенциал и евентуални нужди от обучение за още по-добро вписване на лицето в тази или друга длъжност. Приключва с решения относно кариерата и плана за обучения

Оценяване – бална или степенна оценка доколко лицето изпълнява качествените и количествени показатели за работата му. Дава помощни сведения за атестиране и фактографична база за решения по заплащане, стимулиране и санкциониране

Водеща е системата за атестиране. Колкото по-немощна е тя, толкова по-сложна, скъпа и неточна е системата за оценяване – ангажира много хора, води до спорове и ражда конфликти. Грешките при атестиране и оценяване /неадекватни критерии, неточни оценки, субективност/ минират вътрешния подбор, замъгляват нуждите от обучения, объркват насоките за промоция, движение и кариера, демотивират...

За да няма конфликти и спорове, атестиране и оценяване трябва да се правят не на база на мнения на лица или комисии, а по формални и публично обявени критерии Критериите за атестиране идват от Политиката по персонала

Може да има писани процедури за атестиране и оценяване. Съгласието на лицето да постъпи на работа е и съгласие, че приема критериите, заложен в процедурите

ОБУЧЕНИЕ, ОПРЕСНЯВАНЕ И ПРЕКВАЛИФИКАЦИЯ

Обучението, във всичките му форми, ако е добре планирано и добре изпълнено, повишава стойността на човешките ресурси. Обучението е ефективна инвестиция от гледна точка на разходи, директни ползи и срок на активиране на инвестицията

Нуждите от обучение се определят въз основа на:

- планове за иновации, модернизации и реорганизации
- преценките на ресорните и преки ръководители
- вижданията на специалистите по персонала
- личните цели и амбиции на отделните хора
- състоянието на пазара на учебните услуги

Кой от какво обучение има нужда на сегашния етап:

- преки и средни ръководители – бейзик-мениджмънт
- търговци и маркетолози – комуникативни умения
- технически кадри – технически “закони”, специализиран софтуер
- технически и търговски специалисти – чужд език
- хора, работещи с информация – работа с компютър
- топ-мениджърите – бейзик- и хай-мениджмънт

Обучение... на какво?

Обучение на “КАК се прави?” и обучение на “ЗАЩО така?”

Обучение “Как се прави” без обяснения “защо се прави така” /чиракуване/

Обучение чрез “Карти по качеството”:

- препоръчвани или задължителни полезни практики
- забранени вредни практики; симптоми на възможни грешки
- указания за нива на компетентност при възникнал проблем

Обучение чрез ротация на работни места и дейности
и постепенно усвояване на все по-сложни операции

Обучение за разбиране – “защо трябва да се прави така”

Обучение за ново разбиране “може ли иначе и по-добре”

Полезни учебни форми

Самообучение – удачно за специалисти в области с бърза иновация, маркетингози, конструктори, одитори на СУК, за всеки мениджър – най-вече за топ-мениджъри

Самообучение на добра воля или с утвърден личен план

Нови и нетривиални задачи –

става нужно да запиташ колегата, да се поровиш из литература, да се позамислиш

Обмяна на опит

– колеги от други фирми – допир до новости, нови идеи

– “доставчици” – вникване в проблеми и възможности

– “клиенти” – осъзнаване на значението на изискванията

Ефект от обучението

Измерения на ефекта –

повишена производителност, по-добро качество, по-малко грешки и излишни ходове, по-къси срокове, удовлетворение от работата, мотивация

Как се оценява ефектът – чрез атестиране и оценяване

Оценяване на обучители –

пряко, чрез личните оценки на обучаемите; косвено, по резултатите на обучаемите

Как се избират обучители –

референции от клиентите, пробни участия в обучения, оценки на други обучители

Грешките при обучение, опресняване и преквалификация са причина за влошаване и изоставане на компетентността. Пострадва качествено изпълнение на задачите

Собствена мениджърска школа

Обучава действащи и резервни мениджъри по свои програми. Факултети по plant-management /фабрични и развойни кадри/ и business-management /функционални кадри, топ-мениджъри/. Учебните насоки зависят от това дали мениджърът служи на системата за управление или системата служи на мениджъра. В единия случай има канонизирано обучение за попиване на управленски догми. В другия случай обучението става двигател на непрестанна иновация за ефективен мениджмънт. Външният преподавател не усеща производството и бизнеса. Много по-добре е собствени мениджъри да се научат да преподават. Алфа Куолити може да изнесе пилотен показан курс, в хода на който да бъдат обучени фирмените преподаватели

ДВИЖЕНИЕ И РАЗМЕСТВАНЕ

Идеята за “фиксираня” персонал /човекът е придатък към работното място/ е присъщ елемент на Форд-Тейлъризма, заедно с идеите за тясната специализация и за разделението на отговорностите за планирането, за изпълнението и за контрола. Прикованият човек дава само това, което диктува конвейерният ритъм, не схваща какво прави и защо го прави, да мисли за качество му идва в излишък, а водещата му мотивация е денят да мине по-бързо, та да се махне и избяга от досадния труд.

Новите идеи за организация на труда залагат на обогатяване и разнообразяване на съдържанието на труда – ротация /работни места, задачи, дейности и звена/, усвояване на нови умения и професии, работа в динамични екипи и пр.

Механичните или несъобразени с личността решения по разместване, преместване и пренасочване водят до загуби от неизползвана компетентност или демотивират.

Една бюрократски претрупана процедура по движението, особено в случаите на освобождаване, ако в нея липсва беседата за мотивационни нагласи на човека към фирмата, подминава сигнали, които може да са ценни за системата за мотивиране

ОСВОБОЖДАВАНЕ

Съкращаване на персонал или съкращаване на работни места

Социалната функция на фирмата според типа населено място и според нейната позиция в местния пазар на работната сила

Какво да направим преди да пристъпим към съкращения:

- да оповестим причините за необходимостта
- да планираме мерки за задържане на ценните кадри
- да направим вътрешни размествания и реорганизации
- да осигурим обучения за нови полета на реализация
- да създадем условия за алтернативна заетост
- да инициираме бизнеси под крилото на фирмата
- намален работен ден, намалена работна седмица
- работа на половин работен ден, безплатни отпуски

РЕГЛАМЕНТИРАНА КАРИЕРА

Предимства – Ясни правила. Прозрачност. Уважение към старшинството. Спокойна атмосфера. Оценка на сумарните усилия и приноси

Недостатъци – Клакиране на мнението на старшите. Изчаквателна позиция. Дремеща инициатива. Стереотипи. Бариера пред иновациите. Неразгърнати потенциали. Прави се само най-необходимото

Регламентираната кариера често е подходяща за консервативни и стабилизирани структури и обикновено е крайно неподходяща за организации в преходен период

СТИМУЛИРАЩО ЗАПЛАЩАНЕ

Принцип за резерв от знания
Принцип на силния сигнал
Принцип на бързия сигнал
Принцип за деперсонализация
Принцип на остатъчния ефект
Принцип на екипния стимул
Принцип на целевия акорд
Принцип на големия марж
Принцип на разслояването
Принцип на закрития плик

Повременните, сделни и щатни модели за заплащане са подходящи за такива вече стабилизирани системи, които действат в установен ритъм

Заплащане от поощрителен тип /стимулира приноси/ и санкциониращо заплащане /стимулира изпълнение на нормите, технологична и организационна дисциплина/

Заплащане за точно изпълнено производствено задание –
разпределение на база на коефициент за трудово участие

Заплащане с движение в три нива:

- нормално изпълнение /ръст, компенсиращ инфлацията/
- слабо изпълнение /заплащането остава в същия размер/
- най-добро изпълнение /ръст, изпреварващ инфлацията/

Новата система за заплащане, особено ако е радикално нова, първо се обсъжда с всички компетентни или заинтересовани страни, после грижливо се изпробва, и то в ограничен мащаб, и чак тогава се въвежда за работно ползване в пълен обхват.

Тези, върху които ще се прилага нов модел на заплащане /те или техни отговорни представители/, трябва да участват при разработката, апробацията и въвеждането

Недостатъчното, неадекватно и несправедливо заплащане и невярно насочените и неточно дозирани материални стимули са източник на силни напрежения, които предизвиква апатия или, обратно – подтиква към активна агресия и умишлено вредителство, производителността пада, а мотивацията за качество заличава

КОМУНИКАЦИИ

Повечето грешки в управлението се дължат на лоши комуникации.
При хилави комуникации се пътува до източника на информация.
Неефективните комуникации ядат 80% от времето на ръководителя

Вертикални канали

Канал “отгоре-надолу” – свеждане на решенията

Канал “отдолу-нагоре” – за идеи и предложения

Хоризонтални канали

Разбиване на стените между отделите, екипна работа

Тотална хоризонтална комуникация и координация

Правила за ефективни съвещания

Писан дневен ред се раздава на всички участници толкова дни предварително, че да е възможна пълноценна подготовка. Дневният ред съдържа време – начало и край, място, участници, докладчици, цели и задачи, документи за предварително четене, документи за ползване на място, уважени случаи на остъствие. Всички идват навреме. Носят дневния ред и другите предвидени документи. Заемат места и се приготвят да водят записки. Избягват други служебни разговори и свободни приказки. Водещият припомня дневния ред, основните цели на срещата, правилата за докладване, поставяне на въпроси, обсъждания и даване на предложения. Приканва за конструктивно участие. Участниците действат ангажирано и делово, безпристрастно и обективно, в дух на взаимно уважение и в интерес на фирмата. Води се протокол. Участниците подпомагат протоколиращия. Протокол се дава на участниците възможно по-бързо. Водещият обобщава, възлага задачи, благодари

Значение на комуникациите

Информираният човек е целенасочен и организиран, уверен е в правилността на задачите, защитен е от грешки поради незнание, мотивиран е за точно изпълнение. Неефикасните вертикални комуникации “отгоре–надолу” раждат шумове и загуби на информация – това дезориентира насоките за действие, прави ги разнопосочни, противоречиви. Може да се предизвикват слухове и да прорастват груповщина. Слабите хоризонтални комуникации утежняват вертикалните канали. Това забавя информацията, води до загуби и изкривено съдържание. Грешките са неминуеми

ФАМИЛИАРИЗИРАНЕ

Фамилиаризиране – създаване на чувство и гордост за фирмена принадлежност и мотивация за участие и принос към просперитета на фирмата

Техники за подаване на идея – публични изявления на ръководството, фирмени дрехи и знаци за фирмена принадлежност, фирмен език, фирмени символи, ритуали и легенди, фирмен музей и алманах, знаци на уважение за ветерани, фирмени празници, поздравления и подаръци, вкл. за съпрузи и деца, фирмени кредити и жилища, фирмени екскурзии и ваканции и ред други изтънчени хватки

Техники за същинско обвързване на хората – групи за подобрения, участие в подготовка на важни събития, доверяване на тайни, делегиране на големи права, възлагане на високи отговорности и публично и силно признаване на приносите

РЕСПОНСАБИЛИЗИРАНЕ

Рационалистичен модел – вписване на задачи, задължения и отговорности в статутните и персонални документи, полагане на лични подписи за приети задачи и за предадени резултати, лично докладване пред ръководители и широки аудитории, писмено планиране и отчитане на личната работа и резултати от дейността, одитиране от колеги, отчети от самооценяване

Бихейвиористичен модел – обучение и самообучение, политика на отворени врати, екипна работа и разрушаване на бариерите между отделите, широка и активна хоризонтална комуникация, канали за предложения, групи за подобрения, критика и самокритика, доближаване до клиента, примерът на добрите, съревнование, публични поощрения и порицания

Респонсабилизиране и собственост

Собственост върху капитала:

- слабият глас на малката акция
- защита от синдикати и защита от патронати
- работникът-капиталист и наемният работник

Собственост върху управлението:

- участие в групи за подобрения
- участие в групи за подготовка на ръководни решения
- активна двустранна вертикална комуникация

Собственост върху резултатите:

- право на дивиденди от печалбата
- право на реинвестиране в капитала

МОТИВИРАНЕ ПО БЪЛГАРСКИ

Негативни народностни особености –

индивидуализъм, егоизъм, завистливост, мнителност, дребнавост, синдром на съседа, подражателство, раболепие, чуждопоклонство, неблагодарност към доброжелателния и добродетелния, омраза към богатия и силния, подигравателно отношение към умния и знаещия, злорадство към слабия и падналия

Позитивни народностни черти –

умерена доверчивост, прагматичен консерватизъм, търпеливост, настойчивост и неотстъпчивост, трудолюбие, пестеливост, икономичност, предприемчивост, умереност, уважение към зрялостта и възрастта, грижа за родителите и децата

КАК ДА МОТИВИРАМЕ У НАС

Мотивиране, инвертиращо лоши черти в позитивна сила – българинът се поддава на нахъсване, което би му избило комплексите, но се нуждае от постоянен фитил

Дискретност и ясни аргументи при поощрения и санкции

Мотивиране, насочено към групите, а не към личностите

Мотивиране чрез набъбване на ядрото от посветени хора

Мотивиране с внушаване на самочувствие на победител.
Победител над хора или ситуации, от които е независим.
Вещеви стимули, при вида на които съседът се пука от яд

Стимули, издигащи родителския авторитет пред децата.
Стимули в полза на образованието и здравето на децата

КАК НЕ БИВА ДА МОТИВИРАМЕ

Алеи на първенците. Табла и къртове на трудовата слава

Най-добър работник/служител/ за месеца /или годината/

Публично сочене на наградени и порицаване на наказани

Поздравяване до семейството, ако съпрузите са скарани или семейният партньор е безработен или закъсал в службата

Малки премии, които само будят завист и спорове или малки санкции, които само предизвикват омраза и мъст

Закъснели, безадресни или уравниловъчни награди.
Премии, пропорционални на стажа или щатната заплата

Как да открием адекватни мотивационни механизми

Да попитаме самите хора какво очакват за резултатите си

Да опитаме да вникнем в ценностните системи на хората.
Да разберем кои стимули най-силно биха ги мотивирали

Да анализираме причините за конфликти и да избягваме стимули,
които биха предизвикали излишни напрежения

Да се осведомим какви са хобитата и мечтите на хората. Ако подарите на въдичаря една блесна /тя струва 1 лев/ ще Ви бъде благодарен, а ако го премирате с 50 лв, ще е крайно недоволен. А ако идете заедно за риба, ще има да се фука на съседа...

Рисковете на мотивирането

Решения за мотивиране, несъобразени с образователно и интелектуално равнище, фирмените стереотипи и традиции и местната народопсихология, особено ако механично копират неприложими у нас чуждестранни модели, или не водят до резултати, или предизвикват резултати, обратни на желаните

Мотивационните модели действат, ако атестирането, оценяването и заплащането е адекватно. В противен случай ефектът е съмнителен, дори обратен на очакваното

Не бива да въвеждаме никакви изтънчени модели за мотивиране,
ако заплащането е недостатъчно или справедливостта му е оспорима

Дискусия по подсистемите за управление на персонала

Прогнозиране и планиране

Набиране и подбор

Въвеждане и адаптиране

Атестиране и оценяване

Обучение, рециклаж и преквалификация

Движение, разместване и кариера

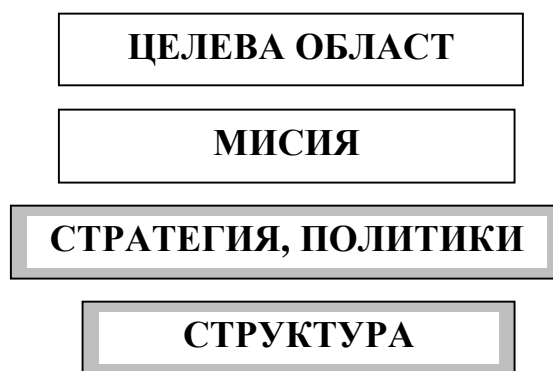
Заплащане и материално стимулиране

Комуникации и фамилиаризиране

Респонсабилизация и мотивиране

ТЕМА 4

ОРГАНИЗАЦИОННО ИЗГРАЖДАНЕ НА ПОДСИСТЕМИТЕ И НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА



СТРУКТУРАТА е един инструмент за провеждане на **СТРАТЕГИЯТА**, чрез която се реализира **МИСИЯТА**

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ТИПА И ОБЕМА НА НУЖДИТЕ ОТ ДЕЙНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Типът на дейностите зависи от това дали:

- управляваме персонал или развиваме човешки ресурси
- работим с постоянен или променлив състав на персонала
- ползваме корпоративни правила или създаваме собствени
- прилагаме рационалистичен или бихейвиористичен модел

Обемът на дейностите зависи от това дали:

- числеността и разнообразието на категории и групи
- системите сега се изграждат или само се поддържат
- подготовката на специалистите по персонала
- информационната и техническа въоръженост

ДИАГНОСТИКА НА ФИРМЕНИЯ ПЕРСОНАЛ

Диагностика на т.нар. “вътрешни структури на персонала” (пол, стаж – общо и във фирмата, възраст, квалификация, образование, друга заетост, семейно положение, семейна обремененост, мобилност, текучество, натоварване, заболяемост и др.)

Такава диагностика:

- помага да се усети същината и да се калкулира обемът от присъщите дейности по управление на персонала
- улеснява и облекчава висшето ръководство да бъде в час, когато формулира своята Политика по персонала /ценностната система е по-реалистична, ако се опира на възжеланията на ключовите категории персонал/

ОРГАНИЗАЦИОННА ДИАГНОСТИКА НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ

Диагностиката на персонала тече паралелно или е част от организационна диагностика на системата за управление

Резултати от диагностиката:

- констатации /ниво на управление спрямо върхови нива/
- оценки за ниво на управление, сравнено с върхови нива
- оценки за силни и слаби страни, перспективи и рискове
- съвети, насоки и препоръки за належащите действия
- задания за проектиране или надграждане на функции
- план /задачи, отговорници, ресурси, срокове и пр./

Диагностиката се провежда в три разреза

- адекватност на производствения модел и моделите за организация на труда спрямо стратегията за развитие /в частност – пазарно-продуктови цели и приоритети, инвестиции и проекти за технологична иновация и пр./
- външна и вътрешна логистика, спомагателни звена, вътрешни и външни доставчици на дейности и услуги; местна инфраструктура за външни услуги
- адекватност на организационните структури спрямо нивото и тенденциите за развитие на производството; технологии и механизми за организация и управление; субординация и комуникация на звената; потенциал и работоспособност на функционалните звена и пр.

Полезно е диагностиките да се предхождат от уводен и мотивационен семинар по “Управление на персонала”, в който да участват шефове на звена и специалисти по персонала. Това ще помогне за сверяване на часовници, уеднаквяване на езика и приземяване на очакванията, което ще гарантира ефективност на диагностиките, еднозначно тълкуване на изводите и бърз консенсус по евентуални спорни точки. За да се облекчи решаването на задачата за проектиране на система за управление на персонала, трябва прецизно да се изясни постановката, а тя произтича от нужди на топ-мениджърите. Те трябва да участват в нейното формулиране. Семинарът може да приключи с брейнсторминг за първоначално формулиране на тази задача

ПЛАНИРАНЕ НА СИСТЕМАТА

Планирането се състои в изясняване на два типа въпроси

Първият тип въпроси са по заданието на системата:

- какви функции да обхваща системата по персонала
- какви подсистеми да има и кои функции влизат в тях
- как да бъде позиционирана системата по персонала
- каква да бъде йерархията на документите за управление
- какви именно регламентиращи документи да се създадат
- какъв документооборот се генерира и как е канализиран
- какви са нуждите от персонал и съответно обучение

Вторият тип въпроси се отнасят до времето и ресурсите и техните отговори са необходими за съставяне на работен график и бюджет за въвеждане на системата

Процесът на проектиране и внедряване на система за управление на персонала протича или като самостоятелна фирмена програма или като организационен проект в рамките на по-мощна фирмена програма за организационно развитие

ЕТАПИ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ ПРОЕКТ

Формиране и обучение на проектен екип

Цялостна организационна диагностика

Планиране и създаване на организация

Предварителни и работни задания за проектирането

Организационно, ресурсно и финансово осигуряване

План-график – изготвяне, обсъждане и утвърждаване

Изпълнение на организационен проект

Проектиране, създаване на временните документи

Пробно внедряване, коригиране, усъвършенстване

Окончателно документирание и работно внедряване

Вътрешни проверки и одити, поддържане, развитие

Въпрос! – кой е компетентен да изгради система за управление на персонала

Отговор 1 – Звеното по персонала само въвежда системност в своята си дейност.

Отговор 2 – Висшето ръководство изгражда система за управление на персонала, за да осигури по-ефективно управление на този ресурс.

Отговор 3 – Системата за управление на персонала трябва да бъде проектирана от външни специалисти по организационно проектиране.

И трите отговора са верни, но никой – сам за себе си...

ФОРМИРАНЕ И РАБОТА НА ЕКИПИТЕ

СИМПТОМ ПРИЧИНА ЛЕЧЕНИЕ	ЗНАНИЯ ВРЕМЕ ОБЕКТИВНОСТ	РАЗРАБОТВАНЕ СЪГЛАСУВАНЕ УТВЪРЖДАВАНЕ
-------------------------------	--------------------------------	---

Задържане на постигнат ефект

Необратими промени /технологични/
и обратими промени /организационни/

Обучение – от участвали към засегнати
Нови регламенти, изисквания, стандарти
Нов модел за контрол на новото равнище

ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ЗВЕНОТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Йерархичното равнище на една фирмена функция

Равнище 1 – важни функции, реализиращи мисия и тип на фирмата

Равнище 2 – помощни функции, които обслужват важни функции

Равнище 3 – неавтономни функции от изпълнителско естество

Съображения за място и ординация на функцията

Подчинена пряко на първия ръководител

Присадена на производствен ръководител

Придадена към някой функционален отдел

Обособена в автономно структурно звено

Изпълнявана като разпределена функция

Ползвана като заплатена външна услуга

Извършвана по вътрешно съвместителство

Организирана на “програмен принцип”

Място на функцията по управление на персонала

Към първи ръководител – често формално ръководство

Към производство – често некомпетентно ръководство

Към директор персонал – има ли нужната подготовка

Ползвани външни услуги – подбор, независима оценка

Към икономически ресор – прозира трудовишки уклон

Към административен ресор – ярък кадровишки уклон

А се срещат и още по-изродени форми на подчиненост

Равнище на осигуреност на една фирмена функция

Фирмена функция	Осигуровки за изпълнение на една фирмена функция						Обща оценка
	Кадри	Данни	Методи	Норми	Ресурси	Разходи	

Кадрово изграждане на звеното

Университетите не създават готови специалисти по персонала.

По-важно е хората да имат нужния личностен потенциал и мотивация за развитие и изява като специалисти по персонала.

Поле е лесно да им се осигури подходящо обучение и стаж. Самообучението и близостта до топ-мениджъри “доналиват”

Къде да ги търсим – най-напред сред персонала на фирмата
После ще разширяваме кръга на търсенето, докато ги открием

Докаато ги търсим, висшите ръководители поемат функцията

Информация и анализи за управлението на персонала

Начинът на структуриране и балансираният обем данни в личните досиета зависи от нуждите на мениджъри от разните нива от информация и анализи за персонала.

Нуждите на шефовете от информация и анализи зависят от задълженията спрямо персонала и от нивото на тяхната подготовка да използват информация и анализи.

Потребностите на шефовете от информация и анализи трябва да бъдат проучени веднъж чрез преки разговори с тях и втори път – чрез проучване на статутните и организационни документи за текстове, свързани със задължения по персонала

Бази данни за персонала

Първоначалното попълване става при постъпването на човека

После възникват нови данни и нужди от коригиране на данни:

- свързани с човека дейността на различни фирмени звена
- резултатите от трудовата дейност на човека във фирмата
- събития от личния живот, имащи отношение към фирмата

Данните редовно се актуализират /регламентирани периоди за актуализиране за различни данни за различни категории и групи персонал/, да се пазят определено време при напускане, да са защитени от неавторизиран достъп и физическа загуба

При съставяне на заданието за изграждане и експлоатация на базата данни водеща е ролята на специалистите по персонала

Съчетаване на собствени и изнесени дейности

Управление на персонала при условията на корпоративна среда

Навън се изнасят дейност, ако няма подготвени специалисти, ако така е доста по-евтино или ако тази дейност е епизодична

Шеф по персонала от друго село. Пътуващ шеф по персонала.

Звено по персонала на друга територия. Анонимно управление

Агенции. Рискове на подбора, прегледа на числеността и други деликатни действия, извършени от наети външни организации

Специализирани фирми за отговорно управление на персонала

Алфа Куолити желае да помага за въвеждане на механизми за саморегулиране – организационни и/или мотивационни механизми, които разгръщат скритите сили на човешката енергия, активират творчеството и стимулират участието

- подмладяване и балансиране на възрастовия състав
- подмладяване на състава от преки ръководители
- активиране чрез повишена пряка отговорност
- характерологично балансиран персонал
- ротация на длъжности и задачи
- хоризонтално израстване
- реорганизации за разбиване на стереотипи
- вътрешен подбор чрез “самонаместване”
- обмяна на опит “по хоризонтала”
- мотивиране чрез “императивни ситуации”
- управление по цели, управление с контролни числа
- регламентирана кариера
- конкретизиране на задачите и отговорностите
- индивидуализирано и конкретно възлагане и отчитане
- писмени задания, планове и отчети
- сплесване на пирамидата
- разширена хоризонтална комуникация
- матрични структури и проектна организация
- стимулиране на екипната работа и приносите
- голям брой ръководители, малък брой началници
- функции по персонала, поети от преките шефове
- групи за подобрения
- мотивиране “чрез участие”
- акордни задачи
- методи на изкуствения стрес /метод на “жълтата лампа”/
- самоконтрол на оператора
- личен знак за качество
- анализ на операторските грешки
/неволни, технически и умишлени/
- наставничество
- партньорски екипи
- принцип на “вътрешния клиент”

Четири репера на организационния проект на система за управление на персонала:

- всичко от досегашната практика, което е полезно, да бъде запазено; при целесъобразност да бъде доразвито
- разликите между практики на отделни фирмени звена, ако имат позитивен заряд, да се уважават и поддържат
- всяка нова идея, особено ако влиза в конфликт с установени стереотипи и традиции, да се обсъжда най-широко с компетентните звена и засегнатите страни
- всякакви принципно нови организационни модели да бъдат утвърждавани за повсеместно прилагане тогава, когато са били напълно успешно експериментирани в ограничен мащаб и достатъчно продължително време

**Дискусия – по какви пътища да се тръгне при
изграждане на система за управление на персонала**

Бързо или бавно придвижване
С планов или остатъчен ресурс
С външен или собствен ресурс
Етапна или паралелна работа
На тесен или на широк фронт
Със или без експериментиране
Познати схеми или нов подход
Самички или с външна помощ
Елитарно или тотално участие
Прозрачно или в пълна тайна

ТЕМА 5

ОПРЕДЕЛЯНЕ, ВЪЗЛАГАНЕ И КОНТРОЛ НА ОТГОВОРНОСТИ ЧРЕЗ СТАТУТНИ, РЕГЛАМЕНТИРАЩИ, ИНСТРУКТИВНИ, МЕТОДИЧЕСКИ И ПЛАНОВО-КОНТРОЛНИ ДОКУМЕНТИ

Инструменти на рационалистичния модел

Матрици на отговорностите – звена, решения, отговорност

Таблицы на решенията – решения за възможните случаи

Наредби, правилници, наръчници – общите регламенти

Организационни процедури – регламенти за дейности

Операционни инструкции – технологии за действие

Статутни документи – задачи, йерархия, взаимодействие

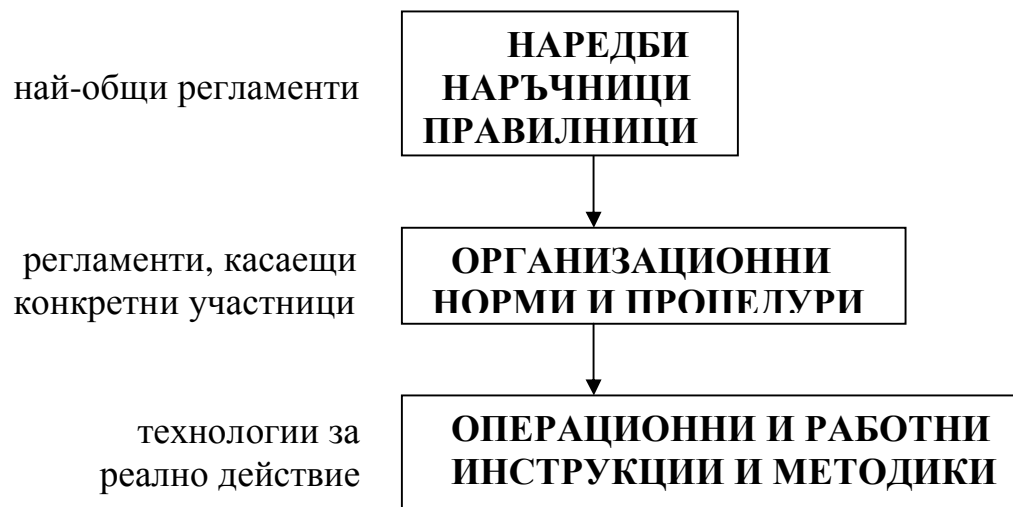
Длъжностни характеристики – задачи и отговорности

Планове, бюджети –ресурси, срокове и резултати

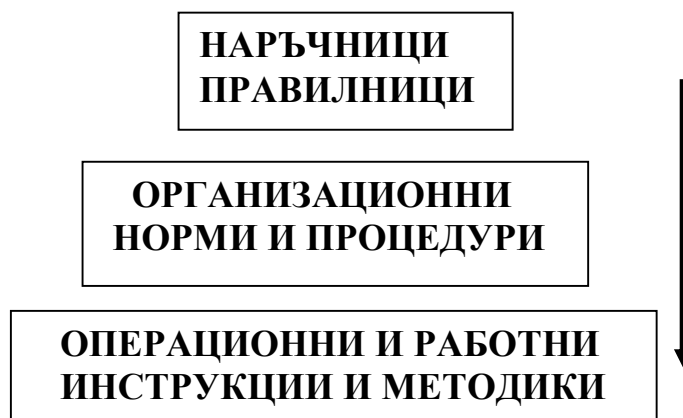
Заповеди – определят отговорности за конкретна задача

Контрол на управлението – спрямо норми и регламенти

ЙЕРАРХИЯ НА РЕГЛАМЕНТИТЕ

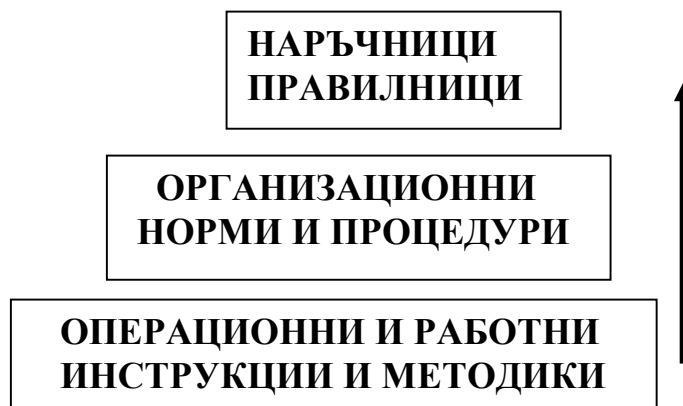


ИЗГРАЖДАНЕ ЧРЕЗ ДЕКОМПОЗИРАНЕ



Тръгва се от умозрението към практиката.
Като метод се ползва дърво на решенията

ИЗГРАЖДАНЕ ЧРЕЗ ИНТЕГРИРАНЕ



Тръгва се от практиката – към правилата.
За метод се ползва таблица на решенията

СТАТУТНИ ДОКУМЕНТИ

Функционална характеристика на структурно ситуирано звено

задачи, йерархия, взаимодействие, входен и изходен документооборот, ръководство, състав, план, бюджет

Длъжностна характеристика на служител

образователен, квалификационен и личностен профил, задачи, права, задължения, отговорности, комуникации, йерархия, оценка, възнаграждение, отпуски, вредности

Длъжностна характеристика = Профил + Джоб-дескрипшън

ДЛЪЖНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Длъжността се заема и изпълнява съгласно:

- Индивидуален трудов договор, щатно разписание, заповед за назначаване и длъжностна характеристика;
- Правилници, наръчници, организационни процедури, операционни инструкции и възлагателни заповеди

Длъжностна характеристика – задължава КОЙ КАКВО прави

Организационна процедура – задължава КАКВО КОЙ прави

Операционната инструкция – задължава КАК се прави

Методическото указание – указва или подсеца КАК се прави

Не за всички длъжности са нужни длъжностни характеристики.

Длъжностната характеристика, заедно с анексираните към нея процедури, инструкции и указания, описва работата конкретно

Докато индивидуалният трудов договор е един типов документ

ТИПИЧНИ АТРИБУТИ НА ЕДИН ПЛАН

/обвързва задачите с изпълнители и срокове /

№	Задача	Изпълнители	Отговаря	Контролира	Срок
1					
2					
3					
4					
...					

ТИПИЧНИ АТРИБУТИ НА ЕДИН БЮДЖЕТ

/обвързва задачи с ресурси, средства и източници/

№	Задача	Ресурси	Сума	Източник	Отговаря	Контролира
1						
2						
3						
4						
...						

ЗАПОВЕД № / дата

Във връзка с /повод/
/или/ в изпълнение на /основание/

НАРЕЖДАМ

Сруктурно звено /екип/ /изпълнител/
с ръководител /отговорник/
да извърши /съдържание на работата/
и в срок до /срок/
да ми представи /резултат/
Работата да се наблюдава от /контрол/

Заповедта определя отговорност за конкретна задача

КОНТРОЛ НА СИСТЕМАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ

/контрол върху изпълнението на норми и регламенти/

Външни норми и регламенти

одити на счетоводство, проверки по ТБОТ и ППО, ОВОС

Вътрешни норми и регламенти

мениджърско счетоводство, вътрешно одитиране на СУК

Форми и звена за контрол на управлението

контролингови звена, “фирмена полиция”, директорски проверки, екип нещатни вътрешни одитори, диагностика от специализирани организации, сесии за самооценяване

МАТРИЦИ НА ОТГОВОРНОСТИТЕ

Метод за диагностика на организационни структури

Метод за проектиране на системата от отговорности

	Видове вземани решения и предприемани действия
Структурни звена и длъжностни лица	В какво се състои отговорността?

Кои лица и звена за кои решения и действия са отговорни?

В какво се състои отговорността? И с какви права се носи?

Видове отговорности във връзка с решенията

Осъзнаване на необходимостта от решение

Инициране или възлагане да се вземе решение

Подготовка за вземане на решение

Оценка и избор на варианти на решението

Подготовка за изпълнение на решението

Поемане и изпълнение на решението

Наблюдение, контрол и оценка на решението

Видове отговорности във връзка с действията

Осигуряващ /ресурси, данни, организация/

Главен изпълнител на действието

Други изпълнители и подизпълнители

Резервни изпълнители на действието

Използващ резултатите от действието

Наблюдаващ /контролиращ, оценяващ/ действието

Получаващ информация за действието/резултата

МАТРИЦА НА ОТГОВОРНОСТИТЕ

Звена и лица		Решения и действия											
		А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	Й	К	Л
1													
2													
3													
4													
5													

**ДВА ПОДХОДА ЗА СЪСТАВЯНЕ НА
МАТРИЦИ НА ОТГОВОРНОСТИТЕ**

Малка работна група съставя предложение.
Предложението се обсъжда и се съгласува.
Накрая висшето ръководство утвърждава

Всеки ръководител попълва един кух макет.
Отговорности, по които има единомислие.
Отговорности, по които няма единомислие.
Поетапно постигане на пълно единомислие

Диктатура на демократично родени правила

Уморяване на маслинката или дисциплина
на осъзнати и себеналожени отговорности

Дискусия по определянето, възлагането и контрола на отговорностите

ТЕМА 6

ГРЕШКИ ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ И ГРЕШКИ НА РЪКОВОДСТВОТО

ДВЕ ПРИРОДИ НА ГРЕШКИТЕ

РЪКОВОДСТВО

материали, оборудване,
технологии, финанси,
работна среда

Повечето от грешките
и всяка голяма грешка
имат такава природа

ИЗПЪЛНИТЕЛИ

използвани методи
човешки отношения
самите хора

Малък брой, по-често
незначителни грешки.
Не са критично важни

ГРЕШКИ НА ИЗПЪЛНИТЕЛЯ

Неволни

Проявление

Непредсказуеми по време, по вид и по изпълнител

Причини

Условията на работната среда или трудовата организация водят до умора или притъпяват вниманието

Лечение

Ергономичност, дуракозащита, разнообразяване

Технически

Проявление

Постоянни по вид и работник. Натрапващи се

Причини

Някои работници владеят знания и работни похвати, които са непознати или не са усвоени от всички други техни колеги

Лечение

Овладяване на чалъма и пренос на новото знание

Умишлени

Проявление

Нямат никаква типична черта. Често необясними

Причини

Лоши комуникации
Неясни приоритети
Противни интереси
Слаб личен пример
Щипещо заплащане
Лабилни стойности
Хладни отношения

Лечение

Всичко зависи от качеството на управлението

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА ТЕХНИЧЕСКА ГРЕШКА

КОИ СА ПОСТОЯННО ДОБРИТЕ РАБОТНИЦИ ?

КОИ СА ПОСТОЯННО СЛАБИТЕ РАБОТНИЦИ ?

КАКВИ СА РАЗЛИКИТЕ В РАБОТНИТЕ ИМ МЕТОДИ ?

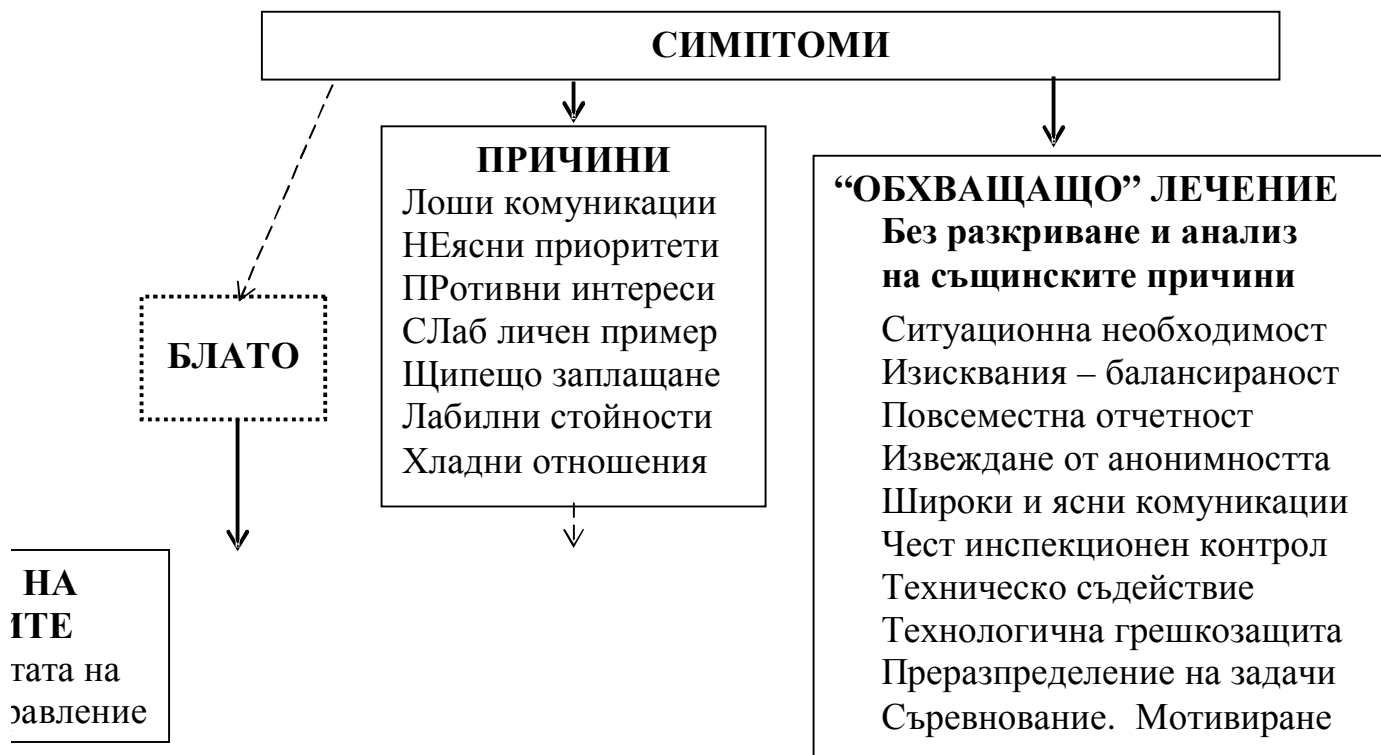
СПИПВАНЕ И СХВАЩАНЕ НА ЧАЛЪМИ. ОБУЧЕНИЕ

ВГРАЖДАНЕ НА ЧАЛЪМИТЕ В ТЕХНОЛОГИЯТА

ПРИЛАГАНЕ НА ПОДХОДЯЩА ГРЕШКОЗАЩИТА

ОПИСВАНЕ И ЗАКРИЛА НА ФИРМЕНТОТО НОУ-ХАУ

ПРЕОДОЛЯВАНЕ НА УМИШЛЕНИ ГРЕШКИ



**ОТ ВАЖНО КЪМ МАЛОВАЖНО. ОТ ПРОСТО КЪМ СЛОЖНО
ОТ ЛЕСНО КЪМ ТРУДНО. ОТ ЖЕЛАНО КЪМ НЕЖЕЛАНО**

<u>ВАЖНИ</u>	<u>ЖЕЛАНИ</u>	<u>ЛЕСНИ</u>	<u>ПРОСТИ</u>
ВАЖНИ			ЖЕЛАНИ
ЛЕСНИ			
СЛОЖНИ			
ВАЖНИ	ЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	ПРОСТИ
ВАЖНИ	ЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	СЛОЖНИ
ВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ЛЕСНИ	ПРОСТИ
ВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ЛЕСНИ	СЛОЖНИ
ВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	ПРОСТИ
ВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	СЛОЖНИ
<u>МАЛОВАЖНИ</u>	<u>ЖЕЛАНИ</u>	<u>ЛЕСНИ</u>	<u>ПРОСТИ</u>
МАЛОВАЖНИ	ЖЕЛАНИ	ЛЕСНИ	СЛОЖНИ
МАЛОВАЖНИ	ЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	ПРОСТИ
<u>МАЛОВАЖНИ</u>	<u>ЖЕЛАНИ</u>	<u>ТРУДНИ</u>	<u>СЛОЖНИ</u>
МАЛОВАЖНИ			НЕЖЕЛАНИ
ЛЕСНИ			
ПРОСТИ			
МАЛОВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ЛЕСНИ	СЛОЖНИ
МАЛОВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	ПРОСТИ
МАЛОВАЖНИ	НЕЖЕЛАНИ	ТРУДНИ	СЛОЖНИ

**МЕТОДИ ЗА ИДЕНТИФИКАЦИЯ
НА ОПЕРАТОРСКИТЕ ГРЕШКИ**

АНАЛИЗ ПО ПАРЕТО ИЛИ АВС-АНАЛИЗ
АНАЛИЗ НА ТЕНДЕНЦИИ ВЪВ ВРЕМЕТО
МАТРИЦА НА ОПЕРАТОРСКИТЕ ГРЕШКИ

ТРИ ВИДА МОТИВИРАНЕ

МОТИВИРАНЕ ЗА РАБОТА И КОНТРОЛ

МОТИВИРАНЕ ЗА ПОДОБРЕНИЯ И ПРИНОСИ

МОТИВИРАНЕ ЗА ПРИНАДЛЕЖНОСТ И УЧАСТИЕ

Теми за дискусия

Доколко грешките на изпълнителите зависят от грешките на ръководителите

Кои са приложимите в днешната фирма методи за лечение на умишлени грешки

Може ли грешките на изпълнителите да предизвикат грешки на ръководителите

ТЕМА 7

МЕСТЕН И РЕГИОНАЛЕН ТРУДОВ ПАЗАР. КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦИЯ НА ФИРМАТА

Всяко организационно решение относно персонала:

- обслужва изпълнението на стратегията за развитие
- следва от политиката по персонала или я доразвива
- **отчита съществени особености на трудовия пазар**

Пазарът на труда е ненормален

Предлагането видимо изостава от търсенето – ниско образователно и квалификационно равнище, безработица на фон на неиндустриални отдушници (селско стопанство, търговия, услуги, друг бизнес)

Малките селища – центровете на дисциплиниран, но ниско квалифициран изпълнителски персонал. преместване на леката и хранителната индустрия

Високо квалифицираният изпълнителски персонал е все по-дефицитен и бързо се депрофесионализира

Нови силни фирми, конкурентни на пазара на труда с по-високи нива на заплащане, по добри условия на труд, създават възможности за изява и кариера

Има тенденция центровете на иновация и търговия да се “изнасят” в няколко от най-големите градове

Няма връзка между индустрия и учебни заведения. Индустрията не заявява и не финансира обучения

Сферата на услугите краде кадри от индустрията

Демографски срив – лоша възрастовата структура

Упадък на любознанието и трудовите добродетели

Самите фирми занемариха дейността по обучение, планомерно изграждане и задържане на персонала

Конкурентност на “минимална цена”

Идентифициране на ключовите длъжности.
Приоритетно внимание за перфектен подбор
Идентифициране на кадрите от категория “А”.
Персонализирано заплащане и стимулиране.
Прилагане на техники за фамилиаризиране –
лично изявяване, грижи за децата и пр.
Инвестиции в условията на труд и рекреация.
Търсене на нестандартни канали за набиране.
Набиране чрез връзки на собствения персонал.
Набиране чрез агенциите за подбор и трансфер
Кампании за промоция на фирмения имидж
Сведения и съвети от напуснали служители
“Лов на мозъци” сред изпадащи в криза фирми
и фирми, които не ценят високо персонала си
Хората отиват на работа или тя отива при тях
Ясно дефинирани изисквания към кандидата
Ефикасна система за въвеждане и адаптация
Добри думи за фирмата – поръчкова лоялност
Интелигентен и изрядно поддържан веб-сайт
Медийно присъствие при всеки добър повод

Вместо заключение

Конкурентност на трудовия пазар може да се постигне с тривиалните средства –
ниво на заплащане, условия на труд и пр. Тук има проблем с яйцето и кокошката
Конкурентността ще се усилва допълнително, ако се реализира като “разпределена
функция” на целия персонал, който може да има полезен принос за имиджа на
фирмата или набирането. Специалисти по персонала ще изготвят план за действие
и ще улесняват засегнатите лица и звена да решават ефективно своите задачи

Теми за дискусия

Как да подобрим конкурентната позиция на нашата фирма спрямо пазара на труда

Как да противостоим на преките ни и косвени конкуренти на пазара на труда

Как да намалим текучеството и да стабилизираме персонала

Как да създадем атрактивен и позитивен имидж на фирмата на пазара на труда

ТЕМА 8

ЧОВЕШКИ АСПЕКТИ В РАБОТАТА НА МЕНИДЖЪРИТЕ И СПЕЦИАЛИСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Вертикална комуникация

Канали за комуникация “отгоре–надолу”

оперативки, съвещания, каксади, събрания, табла за обяви и съобщения, фирмен вестник, бюлетин, радиоуредба, интранет, електр.поща

Канали за комуникация “отдолу–нагоре”

оперативки, съвещания, събрания, делегати, кутии, кътове и табла за идеи и предложения, бирено парти, рационализаторско движение, кръжоци по качеството, групи за подобрения

Пряка хоризонтална координация

разрушаване на бариерите между звената, отворени врати, общи работни помещения, циркулярни меморандуми, фирмен интранет, ъвет по качеството, събрания, съвещания, програмни колективи, матрични структури, проектни екипи, кръжоци по качеството, групи за подобрения, технически съвети, фирмени и лични празници, обявяване на резултатите, стимулиране на ротацията, поливалентност и взаимозаменяемост, обучения – вкл. комуникативни умения

Делегиране на отговорности

Как? чрез нужните правомощия за разпореждане с ресурси и за въвеждане на организация

Кому? на това най-ниско йерархично ниво, което има нужната компетентност и мотивация

Делегиране, собствени територии и управленски волейбол

Прибързаното делегиране води до блокиране на системата

Не делегирай отговорност, ако човек не може да я поеме.
По-груба грешка е, ако човекът не желае тази отговорност
А ако хем не може да поеме отговорност, хем не я желае,
но при все това се съгласява, тогава е направо опасно...

Преодоляване на съпротива срещу промени и подобрения

Осигурете участие на всички засегнати
Осигурете достатъчно време за смилане
Започнете лека-полека
Избягвайте изненадите
Изберете удобен момент
Погледнете с техните очи
Въвлечете противниците
Убедете позитивния лидер

Четири типа хора във фирмата

Пионери	
Имат нужда от едно доказателство	
Имат нужда от много повече доказателства	
Шопи	

Не може успешно да се проведе радикална организационна промяна в звено от консервативни и биволокожи хора. Радикална организационна промяна може да се стартира в тези звена, в които ентузиастите и умерените оптимисти преобладават

Лидерство

Хора за работата или работа за хората
Ръководният екип – като тримата мускетари
Колективен стил и колегиална взаимопомощ
Нагласата да сте отбор, който вкарва голове
Редният кадър – усилвател, мочур, противник
Повече ръководители и по-малко началници
Авторитетът на ръководител “старши колега”
Сърцето на Данко – ръководителят-байрактар
Лидер – призвание, изкуство, наука, професия
Оптимизъм, позитивизъм и конструктивизъм

Участие

Разбиране на изискванията на клиентите
и на значението те да бъдат удовлетворени изцяло
Осъзнаване на ролята на собствената работа
за постигане на добро качество на продукта
Поемане на лична отговорност за реализиране
на целите и задачите на звеното и на фирмата
Приемане на необходимостта да се съчетаят
личните интереси с просперитета на фирмата

Управление на екипната работа чрез стимулиране на колективния гений

Съчетаване и изравняване на нужните знания
Характерологично балансиране на членовете
Откриване и експониране на истинския лидер
Определяне на цели и разпределяне на задачи
Текуща координация и методическа подкрепа
Помощ при адаптиране на полезни аутсайдери
Оценяване на прогреса и изтъкване на приноса

Личностен профил

Житейска зрялост и уравновесеност
Паритетно поведение пред началници
Способност да защитава идеи и каузи
Конструктивна воля за екипна работа
Способност да предразполага и убеждава
Умения да общува и изглажда конфликти
Човечност, доброжелателност, интуитивност
Позитивна настройка към света и към хората
Външен вид, излъчващ здраве и спокойствие
Спретнатост, подреденост и организираност
Привлекателни обноски, език и поведение

Подготовка

Познаване на нормативната уредба на труда.
Познаване на специализираните институции.
Познаване на компетентни експерти по труда
Обучение по основи на модерния мениджмънт.
Обучение по принципи и методи за управление
на персонала и развитие на човешките ресурси
Тренинги за комуникативни умения, преодоляване
на съпротива, продаване на идея, направляване на
екип, вземане на решение, изглаждане на конфликт
Знания по индустриална социология и психология
Текстов редактор, бази данни, ел.поща и интернет

Изповедник-интуит и администратор-технократ

При различните функции по управление на персонала единият или друг стил доминира

При работа с хора доминира човекът, а при работа с документи и записи – технократът. Обратното би било нещо като напаст божия

Вместо заключение

Дали ръководителите обслужват системата за управление или системата служи на тях...

Главна работа на ръководителя е да ръководи

Две основни отговорности на ръководителя:

Да дефинира отговорността на сътрудниците.

Да осигури пълното им и ангажирано участие

Теми за дискусия

Кое помага и кое пречи на директорите по персонала да работят ефективно и да разгърнат възможностите си

Какви са потребностите, изискванията и очакванията на изпълнителните директори към директорите по персонала

Кои са факторите за добро или лошо взаимодействие на изпълнителния директор и директора по персонала

ДОПЪЛНИТЕЛНА ТЕМА

“ЗА” ИЛИ “ПРОТИВ” ХУМАНИСТИЧНИЯ ПОДХОД КЪМ ОРГАНИЗАЦИОННОТО РАЗВИТИЕ НА ФИРМАТА

Проблемът за управление на персонала е доминиращ в повечето български фирми през последните години. Преходът на фирмите от затворени системи от социалистически тип, в отворени социални системи, се оказва едно от основните предизвикателства пред топ-мениджъра и най-вече пред мениджъра по персонала. Динамичната и трудно предсказуема среда изисква гъвкавост и адаптивност, но заедно с това поставя и проблема за дългосрочна стратегическа визия и ефективно организационно развитие. Съответствието между фирмена стратегия и структура е сред основните предпоставки за успешно адаптиране към променящата се пазарна среда и ефективно функциониране на фирмата.

Четири типа съотношение между стратегия и структура

Има четири основни типа структури на фирмите, според стратегията, която използват, отчитайки изискванията, възможностите и ограниченията на средата.

Консервативните фирми са ефективни при предсказуема и стабилна среда. Характеризира се с подчертана йерархична структура, силен формален контрол и ясно определени функции, задачи и изисквания за изпълнение. Концентрирана в сравнително тясна пазарна ниша, консервативната фирма защитава позициите си чрез конкурентни цени и висококачествен продукт. Основните усилия са насочени към “борба” с конкуренцията, без да се търсят нови възможности за развитие.

Новаторските фирми са изцяло насочени към завладяване на нови сегменти от пазара. Иновацията е главно средство за ефективност и конкурентоспособност. Съобразно стратегията, структурата е децентрализирана и гъвкава и се основава на ниска формализация и на активна вертикална и хоризонтална комуникация.

Фирмите-анализатори прилагат най-доброто от двата типа стратегии. Те използват “пробива” на новаторските фирми и се насочват към продукти, които вече са доказали жизнеспособността си. Стабилност и гъвкавост са

характерните белези на тези фирми, а матричната структура (заедно съществуват традиционни “бюрокраични” звена заедно с отдели за “бързо реагиране” спрямо нови продукти и възможности) е най-ефективна за осъществяване на анализаторската стратегия. Постигането на баланс и съгласуваност между стратегия и структура е процес, който се извършва на всеки етап от съществуването на фирмата.

Някои фирми не успяват да съчетаят адекватно двата аспекта на действие. Това са т.нар. “реактивни” фирми, в които ръководството няма ясна дефиниция за организационна стратегия или използва структура, която не съответства на стратегията, или пък двете са “изостанали” от настъпилите промени в средата.

Адекватността на структура и стратегия спрямо пазара не е единственото условие за ефективност на фирмата. Необходимо е да се определи до каква степен ще е жизнеспособна използваната организационна стратегия при предвижданите изменения на пазара и другите аспекти на средата (социални условия, политически трансформации). Ако висшето ръководство реши, че досегашната стратегия не е успешна, то трябва да определи нова, като предприеме съответно диагностика на настоящото състояние и планира реструктуриране, съобразно необходимите условия за жизнеспособност и ефективно развитие на фирмата.

“Хуманно” управление и организационно развитие

Организационното развитие е сравнително ново направление в науките за поведението и фирмата. То е планирана и контролирана промяна, която обединява външната адаптация на фирмата (реструктуриране и стратегическо планиране) с вътрешната интеграция на организационните процеси (вземане на решение, стил на управление, комуникация, разрешаване на конфликти и др.). Това е подход, който разглежда фирмата в нейните два аспекта: **формален** (цели, технологии, политика и процедури, структура, продукти и финансови ресурси) и **неформален** (организационни ценности, социални взаимодействия, нагласи и норми). Акцентът върху човешкия фактор добави към чисто рационалистичния модел на управление някои психологически аспекти на работата, като операционализира

постиженията на поведенческите науки и “хуманизира” управлението на персонала.

Механистичният подход, типичен за традиционната бюрократична фирма, дефинирана от Вебер (изразена йерархична структура, централизирано вземане на решения, тясна диференциация на задачите и висока степен на контрол) вече не може в пълна степен да отговори на изискванията на съвременната пазарна среда. Мотивацията и удовлетвореността на хората не зависи само от паричните схеми за възнаграждение и стимулиране. Най-силно това важи за високо квалифицирания персонал – за него задоволяването на базисните потребности (физически комфорт, сигурна и предвидима работна среда) е само базовият минимум за осигуряване на възможности за разгръщане на цялостния личен потенциал и самоактуализиране.

“Философията” на управлението на персонала стъпва на нови, по-хуманни принципи, които разглеждат труда като присъща, естествена за човека дейност, а личността – като способна да се самоконтролира, да поема отговорност и инициатива, както и да участва във вземането на решения. Хуманистичният подход към служителите е особено актуален и потребен днес, в условията на редица непопулярни дейности за реструктуриране и повишаване на ефективността на фирмата. Този подход включва няколко основни принципа – отправни точки в работата на мениджърите и специалистите по персонала:

1. Хората имат естествен стремеж към **личностно развитие** и израстване, ако им се осигури подходяща среда (поддържаща и предизвикваща).
2. Повечето хора желаят и са способни на повече **конструктивни приноси** към фирмените цели отколкото реалните условия на работа позволяват.
3. Повечето хора имат желание да са част от **екип** и да работят за неговата ефективност.
4. **Междупersonностното общуване** е важно условие за успешно преодоляване на конфликти, ефективна комуникация и сътрудничество.

Ръководни стилове и зрялост на персонала

Въпреки че мениджърът не може едновременно да изпълнява всички лидерски и поддържащи функции, участието на хора от персонала във

вземането на решения, по редица причини се пренебрегва. Основания “за” и “против” има много. Те са резултат и от лидерския стил на мениджъра, от който произтичат йерархичната структура по отношение на властта и отговорностите, степента на диференцираност на задачите и изискванията, контролът по изпълнението и типът вертикална и хоризонтална комуникация. Тръгвайки от т.нар. “харизматична” теория за лидерството, според която човек се ражда с определени “лидерски черти”, днешните подходи към управлението обединяват теорията на чертите с поведенческите и ситуационни модели. А именно: човек не се ражда, а се учи да е лидер, а различните ситуации правят един лидерски стил ефективен, а друг – не.

В практиката често се използва понятието “зрялост” на персонала като един от критериите за предпочитане на определен стил на управление. Степента на зрялост е свързана със способността и желанието на хората да поемат отговорност, да се стремят към постигане на фирмените цели, тяхното образователно ниво и опит по отношение на работата, както и желанието им за обучение. Зрялостта на персонала не е постоянна характеристика – тя зависи от трудовата среда и ситуацията, а адекватното прилагане на определен стил управление повишава ефективността на работата. При ниска степен на зрялост на персонала, най-ефективен е стилът “**даване на указания**”. Той е инструментален по характер: ясни и конкретни указания за работа, съчетани със строг контрол на изпълнение. Стилът “**продаване**” е успешен при хора, които имат желание, но са неспособни да поемат отговорност и инициатива. Ефективността на работата се постига чрез ясно дефинирани инструкции, съчетани с поощряване на доброто изпълнение. Принципите на “**участие**” са основа на лидерски стил, насочен към отношенията с хората. Той е характерен за персонал с умерена степен на зрялост, способен да поема отговорност. Даването на конкретни указания не е необходимо, а участието във вземането на организационни решения повишава мотивацията на работещите. При висока степен на зрялост стилът “**делегиране**” е най-подходящ. Персоналът е съпричастен към задачите и целите на фирмата, а работата им е най-ефективна при висока степен на свобода, тъй като тези служители имат висок самоконтрол и знаят точно какви са изискванията към тяхната работа.

Днешните подходи към лидерството разграничават три типа лидерски стил:

1. **трансакционен** – основан на принципа “работа – възнаграждение”.
2. **трансформиращ** – насочен да постига фирмените цели чрез харизматичност на мениджъра и “вдъхновяващо” ръководство, индивидуално внимание и интелектуално стимулиране на подчинените.
3. **либерален** – характеризира се с минимална намеса в работата на подчинение и осигуряване на максимална самостоятелност на персонала.

Установено е, че определени модели на поведение се наблюдават не само в управлението на лидера, но и в поведението на подчинените, които могат да се класифицират в няколко групи: алтруизъм, общо съгласие, лоялност, подчинение и участие. Гъвкавото използване на различни стилове на управление влияе не само на цялостното поведение във фирмата, но то може да повиши продуктивността на работата, мотивацията и удовлетвореността на персонала, които са важни аспекти от ефективното функциониране на фирмата.

Пирамида на потребностите на Маслоу

Пирамидата на потребностите на Маслоу е класическа по отношение на методите за мотивиране и удовлетвореност от работата. Основният принцип е, че чрез работата си човек се стреми да задоволи определени свои потребности. Те са пет основни типа и се “активират” йерархично – първо трябва да се удовлетворят базисните потребности (свързани с физическото оцеляване), а едва тогава се активират потребностите от по-високи нива (сигурност, социални контакти и одобрение, самоактуализация).

Този подход е широко приложим в трудовата и организационна психология от гледна точка на специфичните методи за мотивиране на хора в различните равнища, както и изборът на система за възнаграждения. Ползването на различни методи за възнаграждение е свързано с индивидуалната ценност на “наградата” за отделния човек. За всички хора материалното стимулиране е важно, но дали пък за главния специалист в отдел “Иновации”, например, привилегията да разполага с повече свобода в работата си няма да се окаже по-мотивираща? Друга особеност: кое е по-ефективно да се възнагради, **способността** или **усилията** в извършване на

определена дейност? Способността е свързана с определени знания и умения. Те са лесно измерими и могат да се създадат стандартни процедури за оценка и възнаграждение. Но един и същ резултат може да се постигне с различни усилия. При проблеми в ефективността на работата разделянето на задачите на подзадачи и поощряването на усилията за успешно изпълнение на всяка подзадача е добър метод за преодоляване на ниската мотивация и включеност в работата (особено ако не е възможно “проблемният” персонал просто да бъде отстранен от работа). Позитивната обратна връзка на ръководител към подчинен повишава личната ефикасност на човека и му създава положителна нагласа към работата, влагане на по-големи усилия и оттам – по-голяма ефективност. В заключение, балансът в използване на система от възнаграждения може да се обобщи по следния начин: възнагражденията трябва да са **достижими**, но при полагане на **усилия**. Те трябва да са **ценни** за човека и да са **изключение** от всекидневната практика в фирмата.

За по-ефективен подбор на персонала

Ефективността в управлението на персонала зависи от много фактори, включително структурата и стратегията на фирмата, личността на мениджъра, демографските и личностни характеристики на самия персонал. Диагностиката в тази посока е особено ценен емпиричен материал, а валидизирането на специфичен за фирмата комплекс от методики за подбор и оценка е основна част от системата за управление на персонала. Няколко са стъпките при осъществяване на програмата за подбор, като всички произтичат от предварително планираните нужди от персонал. Същината на този процес, в който могат да участват както представители на ръководството, така и външни за консултанти, е определянето на **критерии** и **предиктор** за подбор. Чрез анализ на труда се формират основните изисквания (критерии) за успешно изпълнение на дадена длъжност. Следва изборът на методи за оценяване на кандидатите (предиктори), по-конкретно – степента на съвпадение между критерии и индивидуални особености. Счита се, че ефективността на процедурата по подбор е функция от качеството на техниките на оценяване и тяхната приемливост както за работодателя, така и за кандидата. Основна цел е в резултат на подбора да се установи устойчива във времето връзка между стабилни индивидуални

различия и критерии за извършване на дадена работа, т.е. установените при подбора съответствия между кандидат и критерии да бъдат траен модел на бъдещо поведение във фирмата. По тази причина фирмата трябва да има своя, специфична за дейността, програма за подбор, която да се актуализира при възникнали външни и вътрешни за фирмата промени. Методите за оценяване са разнообразни (интервю, личностни въпросници, тестове за интелигентност, тестове за способности и знания, примерни задачи и др.), като валидността и предикативността им варира в зависимост от това дали се използват заедно или поотделно, дали има установен модел на подбор или при установяване на потребност от нови хора специалистите по персонала прилагат различни методики и “забравят” за използваните досега. За съжаление в България все още няма установени традиции за системно прилагани програми за подбор на персонал. Заключениеята се формират основно на база биографична справка и интервю, като последното в много случаи не е структурирано (да се задават само въпроси, свързани с работата), което намалява обективността и не позволява използването на валидни методи за оценяване.

Проблемите на ефективното управление на персонала имат специфични за всяка фирма измерения и тяхното диагностициране е само първа стъпка в процеса на организационно развитие. Чужд опит не може да се приложи шаблонно поради социо-културните специфики в България, но все пак са налице общи за фирмите тенденции, които са база за по-точна диагностика и планиране на необходимите промени и интервенции за ефективно функциониране на фирмата